



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DOS SOCIAL MEDIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM PORTUGAL:
UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS**

CATARINA MACEDO FRUTUOSO

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

A UTILIZAÇÃO DOS SOCIAL MEDIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM PORTUGAL:
UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS

CATARINA MACEDO FRUTUOSO

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES

OUTUBRO - 2014

*Society is the total network of relations between human beings.
The components of society are thus not human beings but relations between them.*

Arnold Joseph Toynbee

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um especial obrigado aos meus pais por todo o carinho, paciência, força e apoio incondicional em todas as fases do meu percurso académico e em especial na realização deste Trabalho Final de Mestrado. A vossa presença foi e sempre será fundamental. À minha restante família, e em especial à minha irmã, obrigada por todo o apoio e motivação.

Ao meu colega e companheiro David, muito obrigada por me teres acompanhado e ajudado nesta longa jornada. Sem dúvida que foste fundamental para a conclusão deste mestrado.

Agradeço também aos meus colegas de licenciatura e mestrado e aos meus amigos por todo o apoio e compreensão, em especial aos mais próximos que me aturaram nos momentos mais difíceis da realização deste estudo.

Como não podia deixar de ser, quero agradecer ao Professor Paulo Almeida Gonçalves, pelo apoio, orientação e indispensável ajuda na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado. Um grande obrigado pela disponibilidade e incentivo ao longo destes últimos árduos meses.

À Dra. Elisabete Brigadeiro da Câmara Municipal de Oeiras pelo entusiasmo e disponibilidade para participar neste estudo, um muito obrigado. Não posso também deixar de agradecer a todos os entrevistados pela recetividade e simpatia e à Sónia Correia que se mostrou sempre muito disponível para qualquer questão.

Quero ainda agradecer ao Instituto Superior de Economia Gestão por me proporcionar esta oportunidade de formação e a todos os professores que me acompanharam neste percurso académico desde a Licenciatura ao Mestrado.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão desta longa caminhada,

Muito obrigada!

Resumo

Com acesso a cada vez mais informação, os cidadãos estão mais exigentes e mais sofisticados quanto às expectativas de como a Administração Pública deve responder às suas necessidades. Com o aparecimento dos social media, como os blogues ou as redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), e a sua crescente utilização, surgem novas oportunidades de relacionamento com o cidadão e de atender às suas necessidades. Neste âmbito, o presente trabalho procura responder à questão central de investigação “Como são utilizados os social media numa Câmara Municipal portuguesa?”. O principal objetivo deste estudo consiste em perceber como os social media estão a ser adotados na Administração Pública Local e fornecer algumas recomendações úteis sobre a sua utilização. Para isso, procurou-se também perceber as motivações e objetivos da presença nestas plataformas e identificar o seu impacto no relacionamento com o cidadão. O método de investigação adotado foi o estudo de caso, realizado na Câmara Municipal de Oeiras. Os resultados obtidos reforçam a ideia que a presença nos social media deve ser feita de uma forma cuidada e planeada, promovendo o *engagement* com o cidadão. Dada a complexidade e volatilidade destes meios de comunicação, as entidades públicas devem interiorizar que não basta criar uma página no Facebook, é necessário uma estratégia integrada com os restantes canais de comunicação, e uma mudança na cultura, estrutura, pessoas e nos processos para desenvolver uma relação mais próxima e transparente com o cidadão.

Palavras-chave: Web 2.0, social media, Gestão do relacionamento com o cidadão, Administração Pública

Abstract

With access to more and more information, citizens have more sophisticated expectations of how the government should respond to their needs. With the emergence of social media such as blogs or social networks (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), and their increased use, new opportunities arise to improve the relationship the citizens and to meet their needs. In this context, this study seeks to answer the research question "How are the social media used in local government?" The main purpose of this study is to understand how social media are being adopted in local government and provide some useful recommendations for their use. With this goal in mind, this study also tries to understand the motivations and objectives of the presence in these platforms and identify its impact on the relationship the citizens. The research method used was a single case study, held in the Oeiras Municipality. The results support the idea that the presence in social media should be done in a careful and planned manner, promoting the engagement with the citizen. Given the complexity and volatility of these media, public authorities must realize that creating a Facebook page is not enough. They need to combine a strategy with the other media and make a change in culture, structure, people and procedures to develop a closer and transparent relationship with the citizen.

Keywords: Web 2.0, social media, Citizen Relationship Management, Government

Lista de acrónimos, siglas e abreviaturas

AP - Administração Pública

CGU - Conteúdo Gerado pelo Usuário

CMO - Câmara Municipal de Oeiras

CRM - *Customer Relationship Management*

CzRM - *Citizen Relationship Management*

GC- Gabinete de Comunicação

OP - Orçamento Participativo

RSS - *Real Simple Syndication*

TI - Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

UGC - *User Generated Content*

UMIC - Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de acrónimos, siglas e abreviaturas	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. <i>E-Government</i>	3
2.1.1. <i>E-Government em Portugal</i>	4
2.2. <i>CzRM</i>	5
2.3. <i>Web 2.0</i>	7
2.4. <i>Social media</i>	9
2.4.1. <i>Classificação dos social media</i>	9
2.4.2. <i>Social media na Administração Pública</i>	10
2.4.3. <i>Social media em Portugal</i>	12
2.5. <i>Estratégia de implementação dos social media</i>	13
3. Metodologia	16
3.1. <i>Metodologia de investigação</i>	16
3.2. <i>Recolha e análise dos dados</i>	18
4. Estudo de caso.....	19
4.1. <i>Apresentação da Autarquia</i>	19
4.2. <i>A Câmara Municipal de Oeiras e os social media</i>	20
5. Análise e discussão dos resultados.....	25
5.1. <i>Análise e discussão da estratégia de social media</i>	25
5.2. <i>Resposta às questões de investigação</i>	32
5.2.1. <i>Porque foram adotados os social media?</i>	32
5.2.2. <i>Como são utilizados os social media?</i>	32
5.2.3. <i>Como podem os social media afetar a relação com o cidadão?</i>	33
6. Conclusões, Limitações e Estudos futuros	33
Referências Bibliográficas.....	36
Anexo A - Descrição dos vários tipos de social media	42
Anexo B – Guião das entrevistas.....	44
Anexo C – Matrizes de Análise dos resultados	46

1. Introdução

Perante a atual evolução da sociedade e dos mercados, a Administração Pública (AP) enfrenta o desafio de atender às expectativas dos cidadãos com recursos e orçamentos limitados. Atendendo a esta realidade, é necessário inovar para fortalecer a relação das entidades públicas com o cidadão. A adoção de novas tecnologias baseadas na internet, como forma de entrega de serviços públicos, tornou-se assim uma tendência na AP (Pina *et al.*, 2009). Em Portugal, o *e-Government* tem sido uma aposta evidente como elemento-chave para a modernização da AP e para a melhoria da qualidade dos serviços (Mateus, 2008). No entanto, devido à evolução dos serviços orientados do setor privado, as expectativas dos cidadãos tem aumentado, assim como a pressão para melhorar os serviços públicos (Schellong, 2005; Accenture, 2009). Com acesso a cada vez mais informação, os cidadãos estão mais exigentes e mais sofisticados quanto às expectativas de como a AP deve responder às suas necessidades. (Accenture, 2009). É neste contexto que algumas entidades públicas já recorrem a sistemas de *Citizen Relationship Management* (CzRM) para serem capazes de gerir e aprofundar a sua relação com o cidadão e corresponder às suas exigências. Mas dadas as características atuais da sociedade, estas podem não ser suficientes para a AP alcançar o *engagement* com os cidadãos. Com o aparecimento dos social media, como os blogues, *wikis*, *RSS feeds* ou redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), e a sua crescente utilização, surgem novas oportunidades de relacionamento com o cidadão. Tal como no setor privado, onde já se reconhece o potencial de uma estratégia de social media associada às práticas de CRM, também no setor público nasce a necessidade de se fazer mais sem fazer mais do mesmo, através da aplicação das práticas de CzRM e do uso destas ferramentas da Web 2.0, os social media (Hui e Hayllar, 2010). Neste contexto, este estudo pretende focar-se

no uso dos social media e responder à questão de investigação “Como são utilizados os social media numa Câmara Municipal portuguesa?”. O principal objetivo consiste em perceber como os social media estão a ser adotados e fornecer algumas recomendações úteis sobre a sua utilização. Para esse efeito, procurou-se perceber as motivações e objetivos da presença nos social media, avaliar a utilização e identificar o seu impacto no relacionamento com o cidadão. Foram assim definidas duas questões de investigação complementares: “Porque foram adotados os social media?” e “Como podem os social media afetar a relação da AP local com o cidadão?”. O método de investigação adotado foi o estudo de caso único, descritivo e exploratório, realizado na Câmara Municipal de Oeiras (CMO). Os fatores que motivaram a escolha deste tema foram o forte uso dos social media na atualidade e a existência de poucos estudos em Portugal sobre o seu potencial para a construção e gestão do relacionamento com o cidadão.

O trabalho está organizado em seis capítulos principais. Depois da introdução, irá ser apresentada uma breve revisão da literatura existente. De seguida, é descrita a metodologia adotada e apresentado o estudo de caso. O quinto capítulo é a análise e discussão dos resultados, onde se responde às questões de investigação, seguindo-lhe as conclusões, limitações e estudos futuros, onde são compiladas as conclusões do estudo, identificadas as suas limitações e sugeridas alternativas para estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

Segundo Vom Brocke et al. (2009), uma revisão da literatura pretende descobrir as fontes relevantes para um tópico em estudo, prestando uma contribuição vital para a relevância e o rigor da pesquisa. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa aprofundada sobre a utilização dos social media na AP para investigar o conhecimento e tipo de estudos já existentes. Com esse objetivo foram consultadas revistas, artigos científicos,

livros, estudos e estatísticas sobre o tema. Após esta pesquisa, optou-se por abordar no referencial teórico os conceitos de e-Government e CzRM, antes do tema foco do trabalho, os social media, pois ambos são fundamentais para perceber a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na AP, o conceito de Gestão do relacionamento com o cidadão, e desta forma, perceber como os social media podem servir como uma ferramenta de relacionamento com o cidadão. No final, será apresentado o modelo teórico utilizado para a análise da presença da entidade objeto de estudo nos social media

Este capítulo serviu assim para obter um conhecimento mais profundo sobre o tema e consequentemente focar adequadamente as questões de investigação.

2.1. E-Government

O crescimento explosivo da utilização da Internet e o rápido desenvolvimento do e-commerce no sector privado têm vindo a pressionar o sector público a servir os seus cidadãos com recurso às novas tecnologias (Ho, 2002). Ao longo da última década, as autoridades públicas por todo o mundo têm investido fortemente em TIC para melhorar a forma como prestam os seus serviços aos cidadãos ao mesmo tempo que otimizam os custos (Accenture, 2009). O desenvolvimento das TIC deu assim origem ao *e-Government* (Fang, 2002).

Os Estados Unidos da América definiram *e-Government*, como sendo “o uso de aplicações baseadas na Internet e outras tecnologias de informação, combinadas com processos que implementam estas tecnologias, para: (1) permitir o acesso e entrega de informação e serviços ao público, e outras entidades públicas; trazer melhorias nas atividades do governo, que devem incluir eficácia, eficiência, qualidade do serviço, ou a sua transformação” (Ata do *e-Government*, 2002, p.4). Em Portugal, a Unidade de

Missão para a Inovação e o Conhecimento (UMIC) definiu o *e-Government* como um “processo suportado no desenvolvimento das Tecnologias de Informação (TI), que coloca o cidadão e as empresas no centro das atenções, melhora a qualidade e a comodidade dos serviços e reforça os meios de participação ativa no exercício da cidadania. Simultaneamente aumenta a eficiência, reduz custos e contribui para a modernização do Estado” (UMIC, 2002, p.4). De acordo com Xu e Asencio (2012), há quatro funções distintas de governo eletrónico: *e-organization* (para gestão interna), *e-services* (para os cidadãos), *e-partnering* (com outras organizações), e *e-democracy* (para a participação do cidadão). A interpretação de *e-Government* considera assim diversas perspetivas tais como a perspetiva do cidadão (possibilidade de oferecer serviços de utilidade pública), a perspetiva dos processos (reorganização dos processos com recurso às tecnologias e pessoas), a perspetiva da cooperação (integração de informação e articulação entre organismos distintos) ou a perspetiva da gestão do conhecimento (disponibilização do conhecimento gerado pelos órgãos públicos) (Lenk e Traunmüller, 2000; Mateus, 2008). Para Mateus (2008, p.7), o *e-Government* é “um conceito que significa muito mais do que a simples ideia de um governo informatizado”. Trata-se da necessidade de um Estado aberto e ágil, atento às necessidades da sociedade, que amplie a cidadania, a transparência e a participação dos cidadãos e que implica muitas vezes mudanças organizacionais (Mateus, 2008).

2.1.1. E-Government em Portugal

Desde os anos 90 que Portugal tem feito esforços para modernizar e inovar a AP. Em 2002, com o programa do XV Governo Constitucional, Portugal deu oficialmente início a este caminho, definindo após o lançamento da Estratégia de Lisboa, uma estratégia de *e-Government* através de um plano de ação, com o intuito de reinventar a organização

do estado e definir novas relações entre os cidadãos (Mateus, 2008). Surge nesta altura, a Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento (UMIC), posteriormente Agência para a Sociedade do Conhecimento, como órgão propulsor desta mudança (Mateus, 2008). Em 2003, a UMIC elabora e aprova um conjunto de planos de ação que identificam os principais objetivos da estratégia de *e-Government* em Portugal: (i) Conveniência e satisfação dos cidadãos e empresas; (ii) Aumento da eficiência com menores custos através da reengenharia de processos; (iii) Transparência do aparelho do Estado; (iv) Aumento da participação democrática através de uma melhor divulgação de informação; (v) Liderança no setor público, promovendo a Sociedade da Informação e do Conhecimento através da inovação do setor; (vi) Reconhecimento internacional no âmbito da qualidade do *e-Government* em Portugal (UMIC, 2002). Desde 2002, foram criados vários organismos, programas e projetos para dar corpo e incentivo ao *e-Government* (Anes, 2009). Exemplos disso são o Portal do Cidadão (AMA, 2014), Portal das Finanças (AT, 2012), Segurança Social Direta (Segurança Social, 2014), entre outros.

Sendo a disponibilização de serviços públicos orientados para o cidadão um dos eixos de atuação do *e-Government* em Portugal, é imprescindível falarmos de *Citizen Relationship Management* (CzRM) quando nos referimos ao *e-Government* e à gestão do relacionamento com o cidadão. Para Borges (2008), o *e-Government* e o CzRM são duas tendências que completam e fortalecem o sistema democrático.

2.2. CzRM

Segundo alguns autores como Schellong (2005), a evolução do sector privado fazendo do cliente o foco do negócio, veio influenciar as expectativas dos cidadãos em relação ao sector público. Atualmente, os cidadãos esperam uma AP aberta, transparente,

interativa, rápida e eficiente. O *e-Government* através do conceito de CzRM direciona a AP no sentido de atender a estas expectativas (Bidyarthi e Bokad, 2004). O CzRM teve origem numa estratégia de negócio do setor privado, à qual se deu o nome de *Customer Relationship Management* (CRM), e aplicada posteriormente ao sector público (Larsen e Milakovich, 2005). Greenberg (2004) define CRM como uma estratégia de negócio para seleccionar e administrar os clientes, procurando otimizar o valor a longo prazo. Autores como Askool e Nakata (2011) afirmam que o CRM não é apenas a adoção de uma solução tecnológica, mas também uma estratégia de negócio desenhada para melhorar as interações humanas e construir relações eficazes e duradouras. Para isso, a existência de um repositório de informação, que recolha, integre e cruze os dados de todos os pontos de contacto com os clientes, é indispensável (Xavier *et al.*, 2003). Na AP, cada vez mais se observa uma tendência para procurar perceber melhor os cidadãos (Duque *et al.*, 2013). Vários autores têm dedicado a sua atenção a transferir conceitos do sector privado para o público, aplicando o conceito de CRM ao relacionamento da AP com o cidadão e dando origem ao termo CzRM. Embora ambos sejam focados na gestão do relacionamento com recurso às tecnologias, o relacionamento com o cidadão é bastante mais complexo. Um cidadão pode gerar interações em diversos papéis (residente, trabalhador, utente, eleitor, contribuinte, etc.). Apesar dessa diversidade de papéis, o cidadão é o mesmo com o qual existe uma única relação, pelo que todas as interações podem contribuir para o enriquecimento dessa relação (Xavier *et al.*, 2003). As estratégias de CzRM devem ser direccionadas para diversos canais, desenvolvidas a partir de uma visão holística do cidadão e orientadas para as suas necessidades, e não para as da AP (Xavier, 2002). Não se trata de recolher mais informação sobre os

cidadãos, mas sim fazer um melhor uso das quantidades consideráveis de informação que a AP recolhe (Smith, 2003).

Iniciativas já implementadas mostram que o CzRM é de facto viável no setor público (Larsen e Milakovich, 2005). Segundo Xavier *et al.* (2003) não se encontra qualquer justificação para que não se procure alcançar, na relação com o cidadão, os benefícios que o CRM já demonstrou nas relações com os clientes.

2.3. Web 2.0

Com o forte crescimento da utilização de ferramentas da Web 2.0, nomeadamente os social media, surge um novo fator chave para o sucesso do desenvolvimento das práticas de CRM: aproveitar os conceitos de colaboração e comunidade, implícitos nas ferramentas da Web 2.0 (Mohan *et al.*, 2008). Hui e Hayllar (2010) acreditam que na AP, a questão de fazer mais, sem fazer mais do mesmo, pode ser parcialmente respondida através não só da aplicação do CzRM, mas também dos social media.

O termo Web 2.0 nasceu numa conferência de *brainstorming* organizada por O'Reilly e a *MediaLive International*, em 2004, onde se constatou que após o colapso das empresas *dot.com*, algumas das empresas sobreviventes tinham uma série de características em comum que deram origem à segunda geração da *web* (Web 2.0) (O'Reilly, 2005). O'Reilly (2006) definiu Web 2.0 como sendo “a revolução dos negócios na indústria de computadores, causada pela mudança da internet como plataforma e o entendimento das regras para obter o sucesso nesta nova plataforma. A regra mais importante é criar aplicações que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores à medida que vão sendo mais utilizadas pelas pessoas, por outras palavras, aproveitar a inteligência coletiva”. Esta *web* dinâmica surge como a evolução de uma *web* estática (Web 1.0) que não permitia qualquer tipo de interatividade (Ricca e

Chao, 2009). Na Web 2.0, o utilizador desempenha um papel ativo ao acrescentar e partilhar informação em vez de apenas a recolher, tornando-se um produtor de conteúdos (De Kool e Wamelen, 2008). Desta forma, a Web 2.0 veio dar ênfase ao conceito de *prosumer*, em que o utilizador é visto simultaneamente como um produtor (*producer*) e um consumidor (*consumer*) de conteúdos na internet (Giurgiu e Barsan, 2008). O'Reilly (2005) defende esta “arquitetura de participação”, onde a colaboração e a organização em rede, incentiva os utilizadores a melhorar a aplicação à medida que a usam (inteligência coletiva). Os *websites*, para além de passarem a ter conteúdos dinâmicos, apresentam por vezes um interface intuitivo, mais rico e de fácil utilização (Hinchcliffe, 2006). Segundo Osimo (2008), a Web 2.0 é composta por: (1) Valores: Utilizador como produtor, inteligência coletiva, “*Perpetual beta*” e fácil utilização; (2) Aplicações (social media): blogues, *microblogging*, *wikis*, *RSS feeds*, redes sociais, etc.; e (3) Tecnologias: Ajax, XML, Flash/Flex, entre outras. Relativamente às tecnologias, o autor afirma que estas bases de construção da Web 2.0 são inovações introduzidas nos últimos anos para aumentar a usabilidade, integração e a reutilização de aplicações *web*. Quanto aos valores, para além dos que já foram referidos (utilizador como produtor, inteligência coletiva e utilização fácil), Osimo (2008) acrescenta que no nível operacional do desenvolvimento de TI, as aplicações são lançadas em formato *beta* com o intuito de incluir o feedback do utilizador, e muitas vezes melhoradas de uma forma contínua, mantendo-se em versão *beta* (*Perpetual beta*). Para Weinberg e Pehlivan (2011, p.276) a Web 2.0 é assim “composta por plataformas, baseadas em rede, sobre as quais as aplicações (social media) correm ou funcionam”. Alguns gestores e académicos tendem a confundir os conceitos de Web 2.0 e social media e a usarem-nos por vezes como sinónimos, no entanto, ambos têm definições distintas (Kaplan e Haenlein, 2010).

2.4. Social media

Social media pode ser definido como “um grupo de aplicações baseadas na Internet e construídas sobre os alicerces ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, que permitem a criação e troca de Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU ou UGC, *User Generated Content*), tais como vídeos, conteúdos áudio, opiniões, comentários e imagens (Kaplan e Haenlein, 2010, p.61). Segundo Kes-Erkul e Erkul (2009), os social media têm a capacidade de mudar a relação entre a Internet e seus utilizadores, podendo até mudar as estruturas de poder e aumentar a oportunidade dos utilizadores se envolverem numa comunidade mais participativa. Através destas aplicações cada indivíduo é um participante ativo que cria, organiza, edita, partilha, comenta e classifica conteúdos na *web*, formando uma rede social através da interação e ligação entre si (Chun *et al.*, 2010). Segundo Bertot *et al.* (2010) as principais características dos social media são a colaboração, a participação, o *empowerment*, e a utilização em tempo real. A colaboração e a participação, devido à sua própria natureza definida pela interação social, que permite aos utilizadores ligarem-se entre si e formar comunidades para partilhar informações, ou para alcançar um objetivo comum. O *empowerment*, pois permite a qualquer pessoa com acesso à Internet, publicar ou transmitir informações/opiniões sem custos, de uma forma democrática e em tempo real (Bertot *et al.*, 2010)

2.4.1. Classificação dos social media

As diferentes aplicações dos social media têm sido classificadas em várias categorias de acordo com as suas especificidades. Constantinides e Fountain (2008) definiram cinco tipos de social media: Blogues, Redes Sociais, Comunidades de Conteúdo, Fóruns e Agregadores de conteúdos. Kaplan e Haenlein (2010) classificaram os social media em

seis categorias: Projetos colaborativos, Blogues, Comunidades de Conteúdos, Redes Sociais, Jogos Virtuais, Mundos Virtuais. Chun *et al.* (2010) destacam como tecnologias e ferramentas baseadas na tecnologia Web 2.0: blogues, *microblogging* (Ex: Twitter), *wikis*, redes sociais (Ex: Facebook, Google+, LinkedIn), comunidades de conteúdo multimédia (Ex: Flickr, Youtube, Vimeo, SlideShare), *RSS*, *mashups*, *podcasts*, mundos virtuais (Ex: World of Warcraft; Second Life) e *Social Bookmarking e tagging* (Ex: Delicious). Para uma melhor percepção das ferramentas de social media mencionadas, descrevem-se na tabela I (Anexo A), cada uma delas.

2.4.2. Social media na Administração Pública

Tanto as empresas como a AP estão atualmente a reconhecer o grande potencial do ambiente Web 2.0 relativamente à construção de relacionamentos com os clientes, colaboradores e cidadãos, e à cocriação de conteúdos e serviços que irão beneficiar todos os que interagem neste ambiente (Chang e Kannan, 2008). Dadashzadeh (2010) sugere que o uso das ferramentas de social media na AP deve ser bem planeado, justo e deve promover o *engagement* com o cidadão e a transparência. O *engagement* com o cidadão pode ser alcançado através: da diminuição da distância entre a AP e os cidadãos, com a utilização do social media e dispositivos móveis; do aumento da participação dos cidadãos através de deliberação *online*, pesquisas e outros meios de comunicação; e do fácil acesso à informação pública em formatos úteis para os cidadãos e empresas, contribuindo assim para uma AP mais aberta (World Economic Forum, 2011). Ferramentas como blogues ou redes sociais são excelentes canais para a colaboração massiva que permitem alcançar grandes segmentos da população de uma forma rápida e eficiente e representam potenciais oportunidades para se aproximarem dos cidadãos (World Economic Forum, 2011; Johnston e Stewart-Weeks, 2007). A

utilização destas ferramentas na AP deve focar-se assim em três princípios: colaboração, participação e transparência (World Economic Forum, 2011). Uma maior participação nas tomadas de decisão pública da AP via internet, pode revitalizar a comunicação entre a AP e os cidadãos (Romsdahl, 2005). Destaca-se aqui o chamado *crowdsourcing* que consiste no ato de uma entidade atribuir (*outsourcing*) uma tarefa habitualmente executada por um colaborador a um grupo grande e indefinido de pessoas (*crowd*) através de um convite aberto (Howe, 2008). Assim, é reconhecido que os social media podem contribuir para uma sociedade mais democrática através de contribuições úteis das pessoas em todos os níveis da sociedade (Cole, 2009). Chegar “perto” dos cidadãos permite à AP aproveitar a inteligência coletiva dos mesmos, através dos *feedbacks* sobre os serviços, sobre formas de melhorar o *design* dos conteúdos e serviços, e sobre as formas de distribuir conteúdos e serviços para os vários grupos de cidadãos (Chang e Kannan, 2008). Se a Web 2.0 pode “criar espaços interativos e colaborativos que permitem aos utilizadores participar ativamente no processo de criação e partilha de conteúdos” (Macmillan *et al.*, 2008, p.10), então também pode ser utilizada para ajudar a promover valor público e para ajudar a AP a construir serviços de valor acrescentado, mais focados nas necessidades dos cidadãos (Hui e Hayllar, 2010).

Picazo-Vela *et al.* (2012), através da compilação de estudos de vários autores, concluem que a AP está adotar ferramentas de social media com diferentes propósitos: atividades de recrutamento; chegar mais perto dos cidadãos e outros *stakeholders*; partilhar informação dentro da AP; disponibilizar informação para o público; alcançar a participação da comunidade na tomada de decisão ou votos; e alcançar a transparência. Todos os objetivos, quer a curto ou longo prazo, revelam-se motivações para que as

organizações queiram estar presentes nos social media (Dixon, 2010). Na tabela II (Anexo A), descreve-se a utilidade específica dos vários tipos de social media na AP.

As chaves de sucesso da transformação dos serviços da AP através do uso dos social media incluem conhecer o cidadão, medir regularmente a sua satisfação, compreender as novas tendências tecnológicas, partilhar as melhores práticas e construir comunidades de práticas entre as entidades da AP, e desenvolver um plano estratégico (Picazo-Vela *et al.*, 2012; Human Capital Institute, 2010).

A AP depara-se no entanto, com alguns desafios na adoção de ferramentas Web 2.0 para se relacionar com o cidadão, nomeadamente a necessidade de mudança da cultura e estrutura de controlo da AP para uma visão centrada no cidadão e a introdução de novos processos internos para assegurar a participação (Magro, 2012; Tait, 2012). Segundo Chang e Kannan (2008), muitos são os não-utilizadores de tecnologias da Web 2.0 preocupados com a possibilidade das oportunidades do social media não serem proporcionadas nos canais convencionais. Assim, existe o perigo de alguns cidadãos se tornarem cidadãos de "segunda classe" com base na sua falta de capacidades de acesso (Chang e Kannan, 2008). A utilização destas ferramentas deu também mais “poder” às vozes dos cidadãos, desafiando a capacidade e disposição dos líderes políticos para lidar com as preocupações públicas (World Economic Forum, 2011). Outros desafios estão relacionados com a privacidade, segurança e gestão de dados inerentes à utilização do social media (Bertot *et al.*, 2012).

2.4.3. Social media em Portugal

Em Portugal, a utilização dos social media tem vindo a crescer. Segundo um estudo do Grupo Marketest (2013), 94.6% dos internautas portugueses possui conta no Facebook,

a rede social com maior penetração em Portugal, a que se seguem o Youtube (38.9%), o Google+ (34.1%), o LinkedIn (30.9%) e o Hi5 (30.9%). O mesmo estudo reforça ainda que 14% visita *websites* de redes sociais assim que acorda, 26% acha que dedica demasiado tempo a sites de redes sociais e 66% segue marcas nas redes sociais. Relativamente à utilização dos social media na AP local, existem várias autarquias presentes nestas plataformas e projetos que mostram que em Portugal já se reconhece a importância da utilização dos social media. Por exemplo, o projeto Rede Transdigital é um projeto de colaboração entre as Administrações Públicas de Portugal e Espanha, “cujo objetivo é incrementar e melhorar os serviços públicos digitais transfronteiriços com uma base de alta tecnologia” (Rede Transdigital e Rede dos Municípios Digitais, 2012, p.7). No que toca aos social media, este projeto contribuiu com o “Guia prático para o uso das redes sociais nas Câmaras Municipais”, onde são dadas várias recomendações úteis sobre a sua utilização (Rede Transdigital e Rede de Municípios Digitais, 2012).

2.5. Estratégia de implementação dos social media

É importante que a AP defina um plano estratégico para implementar iniciativas que promovam o *engagement* dos cidadãos (Chang e Kannan, 2008) e para lidar com os desafios inerentes à presença nos social media. A falta de recursos e procedimentos pode prejudicar o rigor das informações publicadas nestes meios (Picazo-Vela *et al.*, 2012). Neste contexto, é apresentado neste ponto o modelo de Kane *et al.* (2009) para uma implementação de sucesso de uma estratégia de social media de. De seguida, são descritas cada uma das etapas do modelo:

1. Desenvolver uma política formal de social media: Segundo Kane *et al.* (2009) é necessário ter uma equipa dedicada ao social media para gerir o mundo das

comunidades *online*, não só para se defender contra as ameaças como também para encontrar formas construtivas de se envolver no meio. No entanto, os autores acreditam que a criação de normas e diretrizes apropriadas para o uso dos social media por todos os colaboradores, farão com que as expectativas da organização sejam claras e irão ajudar a gerir eficazmente o seu uso. A política desenvolvida deve ser explícita quanto à forma como devem interagir nas comunidades e deve dar exemplos positivos, destacando as possíveis consequências de uma conduta inapropriada. Os autores sugerem três diretrizes: (1) Responsabilidade, os colaboradores devem responsabilizar-se pelas suas publicações, indicando sempre de uma forma clara quando as opiniões que dão são suas e não da organização; (2) Rigor e transparência, as publicações devem ser factuais, divulgando sempre a sua identidade; (3) Legalidade, os colaboradores devem respeitar e estar cientes do quadro legal e profissional que rege o comportamento da organização.

2. Monitorizar as comunidades *online* externas e internas: A equipa de social media deve monitorizar continuamente o ambiente *online*, de forma a conseguir identificar potenciais ameaças e oportunidades. Os autores sugerem: (1) ferramentas de alavancagem: Alertas do Google, rastreadores de blogues, monitores de palavras-chave do Twitter, Lexicon do Facebook e outras ferramentas simples, podem tornar esta difícil tarefa mais fácil de gerir; (2) Mobilizar delegados internos: Apenas uma pequena equipa, pode não encontrar todas as atividades de social media relevantes para os interesses da organização. Os colaboradores delegados podem aumentar os esforços da equipa, revelando conversas que acontecem na chamada *dark web* (em sites, como o Facebook, onde apenas "amigos" têm acesso).

3. Envolver Comunidades Online: A equipa de social media deve desenvolver a presença nos social media, para que as pessoas possam falar com a organização, e não apenas sobre a organização. Para isso, os autores apresentam alguns exemplos: Criar uma voz convincente (*compelling voice*) nos social media, chegar aos líderes das comunidades (*bloggers* proeminentes e participantes com boas ligações nas redes sociais, podem ser aliados valiosos. A chave para um relacionamento produtivo com os líderes das comunidades é encontrar um ponto em comum que os una), ser um elo de ligação com as comunidades internas (a equipa de social media deve ser um centro de informações nas comunidades internas emergentes. Se esta tiver conhecimento das iniciativas das comunidades internas, poderá não só orientá-las para direções produtivas, como unir plataformas e ferramentas e recompensá-las pelos esforços) e por último aproveitar as oportunidades para recrutar, usufruir do *crowdsourcing* e inovar.

4. Ser o primeiro a responder: Alguns problemas requerem ação imediata, mas uma reação rápida mal concebida pode até piorar a situação. Por isso, os membros da equipa devem ter formação para saber fazer uma triagem destas situações e responder adequadamente. A equipa deve em primeiro lugar, reconhecer honestamente os erros para recuperar a confiança do consumidor. Os consumidores podem perdoar se perceberem a honestidade na mensagem. Outra medida a tomar, é afastar as situações de crise, isto é, a equipa não pode deixar os rumores infundados saírem fora do controlo. A última sugestão que os autores fazem é envolver-se (*engage*) de uma forma seletiva, ser ativo a responder nem sempre é aconselhável. Existem comunidades com comportamentos disfuncionais às quais a organização não se vai querer associar. As organizações devem por isso estar cientes da existência destas comunidades.

Para descrever como é que as empresas devem construir as suas estratégias de monitorização, e como podem perceber e responder às diferentes atividades do social media, Kietzmann *et al.* (2011), usam os 4 C's: Conhecimento (*Cognize*), reconhecer e perceber qual o foco dos social media onde vai atuar e todo o seu panorama; Congruência (*Congruity*), desenvolver estratégias que vão ao encontro das funcionalidades das diferentes plataformas e dos objetivos da organização; Mediador (*Curate*), saber gerir as interações e conteúdo do social media, saber quando devem interagir numa conversa e desenvolver políticas que descrevam como os colaboradores (representantes) devem agir e preservar o *engagement*; Perseguir (*Chase*), analisar o seu ambiente, seguindo as conversas, as interações e outros fluxos de informação que possam ter impacto na organização. Em suma, os social media vieram introduzir grandes mudanças na comunicação entre as organizações, as comunidades e os indivíduos, representando um enorme desafio para quem opta estar presente (Kietzmann *et al.*, 2011). É, por isso, fundamental que as organizações sigam um conjunto de diretrizes para que possam não só evitar erros caros, mas também aproveitar o poder das comunidades *online* (Kaplan e Haenlein, 2010; Kane *et al.*, 2009).

3. Metodologia

Neste capítulo são descritos os princípios metodológicos adotados, bem como os procedimentos selecionados para a recolha e análise dos dados.

3.1. Metodologia de investigação

A metodologia utilizada neste trabalho pretende dar resposta à questão central “Como são utilizados os social media numa Câmara Municipal portuguesa?”. Para melhor responder a esta questão, foram ainda definidas duas questões de investigação complementares: “Porque foram adotados os social media?” e “Como podem os social

media afetar a relação da AP local com o cidadão?”. Adotou-se o método de investigação qualitativo, utilizando um estudo de caso único, descritivo e exploratório. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura medir os fenómenos estudados mas, obter dados descritivos sobre pessoas, regiões e processos pelo contacto direto do investigador com o fenómeno em estudo. O estudo de caso mostrou ser o método de pesquisa mais adequado para este trabalho, dado que as suas características vão ao encontro dos objetivos definidos. Segundo Feagin *et al.* (1991), o estudo de caso é a metodologia ideal quando se pretende uma investigação capaz de ter uma abordagem holística e aprofundada. Para Schramm (1971, p.6), “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas; como foram implementadas; e com quais resultados”. Yin (2014) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que explora um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Para além disso, é o método mais indicado quando as questões de investigação são do tipo “como?” e “porquê?” e o investigador detém pouco controlo sobre os fenómenos em estudo. Para Yin (2014) um estudo de caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever ou explicar. Dadas as características desta pesquisa, parece ser adequado classificar este estudo de caso como descritivo e ao mesmo tempo exploratório. Descritivo, dado que são descritos fenómenos de acordo com o seu contexto (Yin, 2014). Exploratório porque permite estudar e perceber fenómenos pouco explorados (Yin, 2014), como a utilização dos social media na AP em Portugal, proporcionando assim uma maior familiaridade com o fenómeno em estudo com o objetivo de torná-lo explícito (Gil, 1991) O estudo de caso pode ainda ser único ou múltiplo (Yin, 2014). Neste trabalho, optou-se pelo estudo de caso único, para que a pesquisa pudesse

aprofundar o conhecimento acerca do tema exposto, e dado que, por vezes, e segundo Yin (2014, p.57), “ (...) a condução de um estudo de caso múltiplo pode exigir tempo e recursos além daqueles que um estudante ou investigador independente possuem.”. A entidade pública selecionada foi a CMO, dado que das entidades contactadas foi a autarquia que mostrou interesse e disponibilidade para participar neste estudo.

3.2. Recolha e análise dos dados

Yin (2014) recomenda que os investigadores utilizem múltiplas fontes de dados para analisar o mesmo fenómeno. Este autor afirma que ao utilizar-se múltiplas fontes de dados, se gera uma triangulação metodológica capaz de encontrar uma convergência de resultados, solidificando assim a validade do estudo, ao mesmo tempo que permite ao investigador considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise (Yin, 2014). Para a recolha de dados, Yin (2014) identificou seis possíveis fontes: documentação, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos. Neste trabalho foram utilizados: (1) Dados primários: entrevistas semiestruturadas de resposta aberta e observação direta (observação, sem intervenção, da atividade da autarquia nos social media); (2) Dados Secundários: Documentação (Grandes Opções do Plano 2014 e o Regulamento Orgânico dos Serviços do Município de Oeiras, disponíveis no site da CMO). Esta recolha de dados dividiu-se em três fases. Numa primeira fase, procedeu-se a uma análise documental para um maior conhecimento da realidade da autarquia em estudo. Após esta análise, foi realizada uma observação direta que passou pela recolha de dados relativamente à presença da CMO nos social media, de forma a identificar em que plataformas estava presente e se encontrava mais ativa, qual o conteúdo mais partilhado, entre outras informações úteis que sustentassem a informação recolhida nas entrevistas. Por fim, foram realizadas

entrevistas semiestruturadas de resposta aberta. Foram entrevistados a Diretora do Gabinete de Comunicação (GC), responsável por toda a comunicação da Câmara e pelos vários canais de comunicação, duas colaboradoras responsáveis pelas páginas do Facebook, Twitter, LinkedIn e Issue e o responsável pelo Youtube, todos pertencentes ao GC. As entrevistas foram realizadas e gravadas presencialmente com base num guião semiestruturado constituído por uma parte introdutória, onde são apresentados o âmbito, os objetivos do trabalho e uma breve definição dos conceitos a abordar, e por uma lista de questões a realizar, separadas por seis tópicos: (1) Motivações/Objetivos/Estratégia; (2) Implementação; (3) Utilização; (4) Monitorização; (5) Avaliação; (6) Expectativas Futuras (Anexo B). Este guião teve por base o modelo de Kane *et al.* (2009), utilizado para dar suporte à análise da estratégia adotada, bem como os restantes pontos abordados no referencial teórico. A análise dos resultados foi realizada com base numa matriz construída em MS Excel, onde foram codificadas as respostas às entrevistas de acordo com os temas de relevo para o trabalho. O mesmo processo foi feito para a revisão, para mais tarde confrontar os resultados com o referencial teórico. Dadas as suas dimensões, foi remetida no Anexo C apenas a estrutura das matrizes que serviram como método de análise.

4. Estudo de caso

O objetivo deste capítulo é apresentar o estudo de caso realizado na CMO, através de uma breve apresentação da autarquia e da sua relação com os social media.

4.1. Apresentação da Autarquia

Pertencente ao distrito de Lisboa, o concelho de Oeiras é um dos 18 concelhos que constituem a Área Metropolitana de Lisboa. Possui uma área aproximada de 46 Km² e no último recenseamento, em 2011, contava com cerca de 172.120 habitantes (8,4% da

população da Grande Lisboa). Este município é administrado pela CMO, atualmente a cargo do Presidente Paulo Vistas eleito nas eleições autárquicas de 2013. Este órgão autárquico definiu como sua missão, “exceder as expectativas dos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras” (Despacho n.º 5021/2014). No final de 2013, a CMO contava com 1794 trabalhadores e 32 postos de trabalho por preencher, repartidos por sete serviços de Assessoria e seis Departamentos (CMO, 2014). Relativamente à situação financeira da autarquia, o orçamento do município para 2014 foi de 127.154.753€, registando um decréscimo de 7,31% em relação ao ano anterior. Deste orçamento, 380.000€ correspondem à implementação de projetos aprovados no orçamento participativo (OP) de 2012/2013, que se caracteriza pela oportunidade dada aos cidadãos de “ (...) identificarem, debaterem e atribuírem prioridades a projetos de interesse para o desenvolvimento assente numa estratégia de sustentabilidade para o Município” (CMO, 2014, p.81). O Gabinete de Comunicação (GC), responsável pelos vários canais de comunicação incluindo os social media, conta com 1,18% do orçamento para 2014. Segundo as Grandes Opções do Plano para 2014 (CMO, 2014), o investimento nos social media faz parte dos objetivos estratégicos do GC para 2014.

4.2. A Câmara Municipal de Oeiras e os social media

O Município de Oeiras marcou a sua primeira presença nos social media em 2006, com a criação do blogue “Oeiras a Ler” (Bibliotecas Municipais de Oeiras, 2006), orientado para o público das bibliotecas municipais de Oeiras e gerido exclusivamente pelos seus colaboradores (Diretora do GC). No entanto, foi em 2009 que a CMO se afirmou neste

meio ao criar um perfil individual no Facebook por ocasião da celebração dos 250 anos do município”. Sendo na altura uma novidade à qual jovens e adultos estavam a aderir em Portugal, a autarquia viu nesta plataforma o canal ideal para comunicar e estar mais próximo do cidadão a baixo custo, de uma forma rápida, ágil e inovadora. Estas foram, segundo a Diretora do Gabinete de Comunicação (GC) da autarquia, as principais motivações para a presença nos social media. O objetivo é, segundo a mesma, “estar mais perto do público, comunicar de forma inovadora e com baixo custo”.

Apesar do rápido crescimento do número de amigos associados ao perfil inicialmente criado no Facebook, o limite de amigos imposto a qualquer perfil individual nesta plataforma (5.000), forçou a autarquia a eliminar este perfil e a começar de novo a sua presença no Facebook. A autarquia decidiu por isso, ainda em 2009, criar uma página de fãs no Facebook (CMO, 2009a), esta sem limite de subscritores e que se mantém até aos dias de hoje. Após análise das plataformas de social media mais utilizadas em Portugal, a CMO decidiu marcar presença também no Twitter (CMO, 2009b) e no Youtube (CMO, 2010), seguindo-se o LinkedIn (CMO, 2011a), o Flickr (CMO, 2011b) e Issue (CMO, 2011c). O objetivo destas novas presenças é, segundo a Diretora do GC, chegar às pessoas que não estão presentes no Facebook, alcançando novos públicos, e ter ferramentas digitais, como o Youtube, o Flickr e o Issue, que permitam fazer chegar o trabalho do GC às pessoas de uma forma mais inovadora e eficaz. De seguida, será descrita a forma como cada uma delas é utilizada e qual o seu propósito (os dados apresentados foram consultados no dia 10 de Agosto de 2014):

Facebook: Após a criação da página de fãs ainda em 2009, a CMO conseguiu atingir até à atualidade 14.250 *likes*. É a plataforma mais utilizada e com mais seguidores. Segundo a colaboradora responsável por esta plataforma, os conteúdos aqui publicados

estão relacionados principalmente com eventos e iniciativas culturais do concelho, embora seja uma ferramenta muito útil na divulgação de informação relacionada com os serviços prestados no concelho. “É a plataforma onde que existe mais interação com os munícipes, e por isso é uma ferramenta que exige atenção diária” (Diretora do GC).

Twitter: A autarquia conta atualmente com 1.326 seguidores e é, segundo a colaboradora responsável pela plataforma, utilizada principalmente para comunicação imediata, precisa e sintética sobre eventos e iniciativas promovidas pela CMO e informação chave como cortes de trânsito ou fecho de vias. Apesar de não haver muita interação com os munícipes, a Diretora do GC considera a plataforma uma ferramenta muito útil para comunicar e divulgar informações importantes, exigindo atenção diária.

LinkedIn: Segundo a Diretora do GC, a utilização do LinkedIn surge da necessidade de chegar a pessoas que não estão presentes nas restantes plataformas, e não da necessidade de uma plataforma de recrutamento de colaboradores. Pontualmente é utilizado para recrutar monitores para campanhas e programas que a autarquia promove, sendo, no entanto, apenas mais um meio para a sua divulgação. A autarquia tem atualmente 256 conexões. Os principais conteúdos publicados são para divulgação de informação concisa, replicando os conteúdos publicados no Twitter com o intuito de os fazer chegar a mais pessoas. É por isso, uma plataforma que exige atenção diária.

Youtube: Com 156 subscritores e 95.552 visualizações, o objetivo principal é a disponibilização de conteúdos audiovisuais (reportagens, *spots* promocionais, documentários), funcionando como um repositório dos mesmos para utilização do público comum e utilização interna. A divulgação destes conteúdos é feita essencialmente nas restantes plataformas, sendo o Youtube apenas o instrumento para esse fim. Neste sentido, não é uma plataforma utilizada para interação com o público,

não exigindo uma atenção diária como as anteriores. Segundo a Diretora do GC, “o mais importante não é analisarmos este canal em específico, mas analisar os comentários do conteúdo divulgado em plataformas com uma utilização mais massiva”.

Issue: Criada essencialmente para divulgação dos conteúdos editoriais, esta ferramenta permite que as publicações autarquia sejam partilhadas de uma forma mais apelativa, em qualquer altura e lugar. Conta, atualmente, com 87 seguidores e o seu principal objetivo é, segundo a Diretora do GC, fazer chegar estes conteúdos a mais pessoas, embora não pressuponha a interação dos cidadãos, pois é essencialmente utilizada como um meio de partilha destes conteúdos nas restantes plataformas, como o Facebook. Dada a sua natureza, é atualizada apenas quando existem novas publicações municipais.

Flickr: Com 218 fotografias publicadas, o objetivo da presença no Flickr é a partilha de fotografias, de enquadramento institucional, com o intuito de promover o concelho de Oeiras. A preocupação não é a interação com o público, mas dar a conhecer o concelho mostrando que a autarquia também está presente nesta plataforma. Não são publicados conteúdos de eventos/iniciativas promovidas pela CMO, mas sim fotografias de espaços emblemáticos do concelho. A presença no Flickr é, por este motivo, mais passiva e não está em constante atualização. A Diretora do GC justifica dizendo que “o património não está sempre a alterar, e por isso, nós também não estamos sempre a atualizar”.

Blogue: O blogue “Oeiras a Ler” surge em 2006 e cresce como forma de divulgar a atividade diária das bibliotecas municipais do concelho. Atualmente conta com 118 seguidores e 306.596 visitas. Segundo a Diretora do GC, este blogue tem uma imagem própria (“Oeiras a ler”), associada à área da leitura, e um público muito fidelizado. A sua gestão é independente do GC e das restantes plataformas, sendo a sua atuação e monitorização da exclusiva responsabilidade dos colaboradores das bibliotecas

municipais. Por este motivo, e dado que não foram realizadas entrevistas com os colaboradores responsáveis pelo blogue, o mesmo não será incluído na análise e discussão de resultados do presente trabalho.

A área responsável pela gestão da presença da autarquia no Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Flickr e Issue é o Gabinete de Comunicação. Não existe uma equipa dedicada exclusivamente aos social media, tal como Kane *et al.* (2009) propõe, sendo os responsáveis pelas plataformas editores de conteúdos que lidam diariamente com outro tipo de tarefas ligadas à comunicação. Ao todo são cinco os colaboradores do GC que gerem a atuação nos social media: um editor de conteúdos digitais e impressos para a utilização do Facebook, um editor de conteúdos digitais e impressos para utilização do Twitter, LinkedIn e Issue, um editor de conteúdos audiovisuais para utilização do Youtube e dois fotógrafos responsáveis pelo Flickr. A Diretora do GC é responsável por toda a equipa e pela tomada de decisão relacionada com a atuação nestas plataformas, envolvendo a presidência e administração da autarquia apenas em casos que considere necessário. Um exemplo que indica, são situações de consenso da opinião pública, exposta em massivas publicações nos social media, sobre serviços ou eventos da responsabilidade da autarquia, e que, segundo a mesma, até hoje ainda não aconteceu.

Atualmente, as plataformas mais utilizadas são o Facebook, Twitter, LinkedIn. Futuramente, a Diretora do GC pretende explorar outras plataformas: o Instagram, para partilha de fotografias e imagens de ações pontuais, como as festas municipais; o Pinterest, para divulgação de fotografias e imagens dos trabalhos do núcleo recreativo interno; e, dada a proximidade do concelho com a música, o Spotify para a partilha de *playlists* associadas aos eventos musicais e artistas que atuam no concelho. Com estas presenças, a Diretora do GC espera conseguir chegar a mais pessoas e a novos públicos.

5. Análise e discussão dos resultados

No presente capítulo, é apresentada a análise e discussão da atuação da CMO nos social media, tendo por base as entrevistas realizadas e o referencial teórico. De seguida, é dada resposta às questões de investigação com base nos resultados obtidos.

5.1. Análise e discussão da estratégia de social media

Randle *et al.* (2009) defendem que é através de uma estratégia de social media que a AP pode aproveitar as novas TIC e inovar a forma como prestam serviços. De acordo com a estratégia de social media defendida por Kane *et al.* (2009), verificou-se que na CMO não foi seguida uma estratégia específica para os social media, havendo, no entanto, uma clara intenção de explorar estas plataformas de forma eficiente. Com o intuito de promover Oeiras e as iniciativas da autarquia, o GC decidiu que deveriam entrar no mundo das comunidades *online*, como uma “grande agenda digital” (Diretora do GC). No entanto, este início não foi feito de forma estruturada. Segundo um dos 4 C’s de Kietzmann *et al.* (2011), Conhecimento (*Cognize*), a entidade deve reconhecer e perceber qual o foco dos social media onde vai atuar bem como todo o seu panorama. O que não aconteceu, dado que foi criado um perfil individual no Facebook sem conhecimento das suas limitações e das reais capacidades da plataforma. Apesar disso, a autarquia criou uma página de fãs na mesma plataforma para dar continuidade ao seu trabalho e que mantém até à atualidade. A escolha das restantes plataformas onde estão presentes resultou, segundo a Diretora do GC, de uma análise cuidada das plataformas mais utilizadas em Portugal e que simultaneamente se enquadrassem nos objetivos do GC e público a alcançar. Neste aspeto, vão ao encontro de Kaplan e Haenlein (2010) que referem que esta escolha deve ser cuidada e estar de acordo com o público-alvo e a

mensagem que pretendem transmitir. De seguida, é analisada a adoção dos social media com base nas quatro etapas propostas por Kane *et al.* (2009):

1. Desenvolver uma política formal de social media: Os social media são vistos na CMO como mais um meio de comunicação e, por isso, são geridos por uma equipa responsável pelos vários canais de comunicação da autarquia, não sendo dedicada exclusivamente aos social media. No entanto, Kane *et al.* (2009) referem que é essencial ter uma equipa dedicada aos social media para gerir o complexo mundo das comunidades *online*, para não só defender a organização contra as ameaças, como encontrar formas construtivas de envolver o público. Vários autores como Picazo-Vela *et al.* (2012) e Kaplan e Haenlein (2010) corroboram o que Kane *et al.* (2009) propõem no seu modelo: a criação de normas e diretrizes apropriadas sobre o uso dos social media para todos os colaboradores, fazendo com que as expectativas da organização sejam claras e ajudando a gerir eficazmente o seu uso. Na CMO, segundo a Diretora do GC, os colaboradores internos foram envolvidos através da divulgação da presença e da captação do interesse para participar e ajudar a autarquia a ter mais visibilidade nas diversas plataformas. Segundo um dos colaboradores entrevistados, de uma forma geral, os colaboradores da CMO dão a sua opinião e participam naquelas que são as suas áreas de interesse, principalmente no Facebook. No entanto, o GC esperava que houvesse mais partilhas e envolvimento de todos os colaboradores. Assim, verificou-se que não foi desenvolvida uma política formal de utilização dos social media e não houve um processo para o *engagement* dos colaboradores. Segundo a Diretora do GC, o que existe é um plano de comunicação do Município, elaborado pelo GC, com linhas e orientações gerais para toda a comunicação realizada pela autarquia, para que respeite os critérios de rigor na forma como comunicam e reflita a visão da CMO. Ines Mergel (2010) sugere

ainda que devem ser encontrados colaboradores interessados nestes novos media envolvendo-os nos primeiros esforços da entidade. Na CMO houve a preocupação que os colaboradores responsáveis pelos social media fossem escolhidos com base nas suas características pessoais e apetências para o cargo. Segundo a Diretora do GC e os colaboradores entrevistados, a interação nos social media é feita com base no plano de comunicação do Município, no conhecimento adquirido através de formações e workshops gratuitos sobre o tema, e na experiência obtida através da utilização contínua destas plataformas. Neste sentido, apesar de não terem uma política formal e uma equipa dedicada aos social media, mostram alguma preocupação em desenvolver as competências dos seus colaboradores, indo ao encontro com o que os autores Picazo-Vela *et al.* (2012) afirmam: é importante desenvolver competências, através da formação dos colaboradores, colaboração e partilha de conhecimento.

2. Monitorizar as comunidades online externas e internas: Para Kane *et al.* (2009), a equipa de social media deve monitorizar continuamente o ambiente *online* de forma a conseguir identificar potenciais ameaças e oportunidades. O GC da CMO tem consciência que existem plataformas que necessitam de uma atualização e monitorização diária, vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, como o Facebook, LinkedIn e o Twitter. Embora o GC não tenha condições nem recursos para o fazer, os colaboradores responsáveis por estas plataformas monitorizam por iniciativa própria os comentários publicados fora do seu horário laboral. Segundo os mesmos, fazem-no sob pena de perderem o controlo de alguma situação exposta e com vista a dar uma resposta atempada aos utilizadores. No caso do Issue, Flickr e Youtube, são consideradas plataformas de ação institucional que não carecem, segundo os entrevistados, de atualização e monitorização diária. Kane *et al.* (2009) refere ainda que

devem ser utilizadas ferramentas adequadas para esta monitorização. As ferramentas de análise utilizadas na CMO são o Google Analytics e as ferramentas disponibilizadas por cada plataforma. Estas ferramentas permitem, segundos os entrevistados, obter a informação necessária para perceber qual o feedback e evolução do trabalho da equipa nas diferentes plataformas. Para além desta ferramentas, a Diretora do GC indica que têm um modelo integrado de gestão que define para cada uma das áreas da comunicação, incluindo os social media, um conjunto de metas a atingir. Por este motivo, periodicamente, é elaborado um relatório de resultados com o nº de pessoas que visitam as páginas, nº de *likes*, nº de pessoas que interagem, entre outros. Os relatórios são mensais e anuais e a Diretora do GC reconhece que incentivam à monitorização contínua das plataformas, sob pena de não serem cumpridos os objetivos definidos. No entanto, Ines Mergel (2010) recomenda que mais do que procurar saber o nº de seguidores ou fãs, é necessário perceber quem segue a entidade nos social media, o que fazem esses seguidores com os conteúdos publicados e quem pertence à rede desses seguidores. Relativamente ao que é dito sobre a entidade nos social media, fora das suas páginas oficiais, a diretora do GC afirma que “...*não é viável seguir diariamente tudo o que é dito sobre o Município.*”. Neste sentido, Kane *et al.* (2009) faz no seu modelo várias recomendações, sendo uma delas a mobilização de delegados internos, isto é, delegar colaboradores para ajudar a monitorizar as plataformas, aumentando os esforços da equipa e relevando conversas que acontecem na chamada *dark web* (páginas, como o Facebook, onde só os amigos têm acesso).

3. Envolver Comunidades Online: Para Kane *et al.* (2009), a equipa de social media deve desenvolver a presença nos social media, para que as pessoas possam falar com a organização, e não apenas sobre a organização. Para isso, Kane *et al.* (2009) sugerem

que a equipa tenha uma *compelling voice*, ou seja, que tenha uma voz convincente que persuade os utilizadores a interagir com a entidade. Para os colaboradores do GC da CMO, à exceção do Issue, Flickr e Youtube, existe a preocupação de estar em constante contacto com as pessoas, ouvir o que têm para dizer mantendo um discurso direto com as mesmas, e de direcionar os vários conteúdos para os diferentes públicos. Segundo o colaborador responsável pelo Facebook, “*sabemos que de manhã estão presentes mais pessoas com filhos, durante o dia mais pessoas de idade e à noite mais jovens, então direcionamos os nossos conteúdos nesse sentido.*”. Foi assim notório que a equipa do GC, através não só da divulgação das iniciativas da autarquia como da procura da opinião e sugestões do seu público (inquéritos de satisfação e espaço para críticas), faz um esforço para ter uma *compelling voice* no Facebook. No entanto, o mesmo não acontece nas restantes plataformas utilizadas, onde o principal objetivo é a partilha de informação e outros conteúdos, não havendo incentivo à interação do público com a entidade. Kane *et al.* (2009) sugere ainda que a equipa chegue até aos líderes das comunidades e se torne um elo de ligação para comunidades internas. Segundo a Diretora do GC, o próximo passo para a presença nos social media é o patrocínio da página do Facebook do Município. O objetivo é associar-se a figuras públicas ou grupos com presença e visibilidade fortes, líderes das comunidades *online*, com vista a ajudar a crescer a imagem do município de Oeiras nos social media. Quanto às comunidades internas, embora exista alguma participação, como já foi referido anteriormente, não existe um *engagement* dos colaboradores. Desta forma, não se pode afirmar que a equipa que lida com os social media na CMO, tem elo de ligação com as comunidades internas. Kane *et al.* (2009) afirmam que é importante esta ligação pois, se a equipa tiver conhecimento das iniciativas das comunidades internas, pode orientá-las para direções

produtivas para entidade, usufruir do *crowdsourcing* e inovar. Alguns autores como Kaplan e Haenlein (2010) indicam também que o plano de comunicação dos vários canais utilizados pela entidade deve ser integrado. Ou seja, devem ser incluídos no mesmo plano de comunicação, não só as diversas plataformas de social media utilizadas, como também os restantes canais tradicionais. Na CMO, apesar do blogue “Oeiras a ler” não ser controlado diretamente pelo GC e do Youtube, Flickr e Issue terem uma utilização diferente das restantes plataformas, existe um plano de comunicação que engloba os vários canais, incluindo os canais tradicionais. Mergel (2012) recomenda ainda que os social media sejam encarados como novas formas de interagir com os cidadãos e não substituam os canais tradicionais de comunicação. O GC da CMO, embora tenha reduzido o número de edições publicadas, decidiu manter os canais de comunicação tradicionais (como as revistas periódicas) com o intuito de chegar aos cidadãos sem acesso à internet ou que preferem outros canais de comunicação.

4. Ser os primeiros a responder para gerir a reputação *online*: Kane *et al.* (2009) alertam para o facto de, embora alguns problemas requeiram ação imediata, uma reação rápida mal concebida pode até piorar a situação. É, por isso, importante que a equipa tenha formação para fazer uma triagem das situações e responder adequadamente. Segundo a Diretora do GC, a equipa garante “...uma resposta pronta e acrítica em pleno respeito da liberdade de expressão. Não excluimos pessoas ou comentários (com a devida salvaguarda no que ao calão diz respeito) e procuramos estimular uma saudável partilha de ideias.”. É um princípio que parece estar incutido em todos os colaboradores entrevistados. Segundo os mesmos, sempre que existe um contacto é necessário responder num curto espaço de tempo, respondendo sempre às publicações

negativas com a noção que se não o fizerem, poderão perder o controlo da situação. No caso de serem colocadas questões mais técnicas que precisem da validação de outros serviços, a equipa contacta os responsáveis por essas áreas e respondem de acordo, se possível, no próprio dia. No entanto, Kane *et al.* (2009) sugerem que a equipa se envolva (*engage*) de uma forma seletiva, pois ser ativo a responder nem sempre é aconselhável. Existem comunidades *online* com comportamentos disfuncionais, às quais a organização não se vai querer associar. As organizações devem estar cientes da existência destas comunidades. Kane *et al.* (2009) acrescenta que é preciso afastar as situações de crise, ou seja, a equipa não pode deixar os rumores infundados sair fora do controlo. Neste sentido, a colaboradora responsável pelo Facebook afirma que tem essa preocupação sempre presente e que muitas vezes o município pode contar com alguns cidadãos que, perante comentários negativos, defendem a autarquia. Desta forma, é notório que a CMO tem uma imagem forte junto de alguns cidadãos que não só os seguem nos social media como os defendem contra eventuais ameaças. Relativamente à forma como a equipa deve atuar nestas plataformas para ser social, Kaplan e Haenlien (2010) recomendam cinco pontos: (1) Ser ativo e liderar; (2) ser interessante, ouvir o público, descobrir o que gostam de ouvir, sobre o que querem falar, o que acham interessante e publicar conteúdos de acordo com as suas expectativas; (3) Ser humilde, conhecer bem as diferentes plataformas dos social media e só depois participar; (4) ser informal para proporcionar uma maior aproximação com público; (5) Ser honesto e respeitar as regras das plataformas já existentes.

5.2. Resposta às questões de investigação

5.2.1. Porque foram adotados os social media?

Picazo-Vela *et al.* (2012) sugerem que é necessário perceber o problema que se pretende resolver com a implementação dos social media, isto é, perceber os *drivers* que levaram à sua adoção. Inicialmente, a adoção dos social media na CMO não foi feita de forma estruturada. A autarquia foi aprendendo com a experiência e os erros cometidos. Os social media são vistos para a CMO como mais um canal de comunicação, indispensável para a gestão do relacionamento com o cidadão, que permite uma comunicação mais rápida e ágil com custos reduzidos, e, consequentemente, uma maior aproximação com os munícipes e público geral. Estes foram os principais *drivers* para a adoção e vão ao encontro de alguns dos pontos apresentados por Picazo-Vela *et al.* (2012) quanto aos diferentes propósitos para adoção dos social media na AP.

5.2.2. Como são utilizados os social media?

Dado que o tema do presente trabalho assenta no uso dos social media para gestão do relacionamento com o cidadão, verificou-se que embora exista uma preocupação com a forma como se relacionam com o cidadão, não existe na CMO uma estratégia específica ou um sistema de CzRM implementado.

A equipa que gere os social media não está dedicada exclusivamente aos mesmos, sendo este facto influenciado pela limitação da autarquia em alocar recursos disponíveis para se dedicar a esta função. Apesar de inicialmente terem sido envolvidos os colaboradores internos o processo para o seu *engagement* deve ser contínuo, o que não se verificou. Assim, foi perceptível que os social media não estão ainda fortemente enraizados na cultura organizacional da autarquia, com exceção do GC. De uma forma geral, a CMO não segue uma estratégia de social media à luz do que autores como Kane *et al.* (2009),

e outros apresentados neste trabalho, propõem. Relacionado com esse facto, pode estar a não obtenção do feedback desejado por parte dos utilizadores nas diversas plataformas em que está presente. No entanto, existe um claro esforço para envolver o público e perceber o que os faz interagir. O Facebook é a plataforma que mais contribui para esse objetivo, sendo a que tem mais interação com o público. De futuro, pretendem aprender mais sobre os social media e estar atualizados quantos às plataformas mais utilizadas.

5.2.3. Como podem os social media afetar a relação com o cidadão?

A utilização dos social media deram mais “poder” às vozes dos cidadãos, desafiando os líderes políticos a lidar com as preocupações públicas (World Economic Forum, 2011). No entanto, tal como referido na revisão da literatura, devem ser considerados como ferramentas valiosas para aproximar a AP dos cidadãos, permitindo aproveitar a inteligência coletiva dos mesmos (Chang e Kannan, 2008). Para a CMO os social media são indispensáveis para uma relação mais próxima com o cidadão. Segundo os entrevistados, esta aproximação permitiu-lhes não só ter uma relação mais direta com os cidadãos, como ter um maior conhecimento das suas preferências coletivas, e, assim, despertar o interesse dos mesmos para saberem mais e estarem mais perto da atuação do Município de Oeiras. De uma forma geral, o feedback dos cidadãos perante esta presença foi, segundo os entrevistados, muito positivo.

6. Conclusões, Limitações e Estudos futuros

Com o crescimento da utilização dos social media, tornou-se importante aliar às práticas de CRM os conceitos de colaboração e comunidade implícitos nestas ferramentas (Mohan *et al.*, 2008). A AP, embora se depare com alguns desafios, já começou a reconhecer o grande potencial dos social media para promover o *engagement* com cidadão através dos princípios de colaboração, participação e transparência.

(Dadashzadeh, 2010; World Economic Forum, 2011). Com a realização deste estudo pretendeu-se assim responder à questão “Como são utilizados os social media numa Câmara Municipal Portuguesa?” através de um estudo de caso único. Para melhor responder a esta questão, tentou-se perceber em primeiro lugar, as motivações e os objetivos que levaram a autarquia em estudo, a CMO, a estar presente nos social media. Verificou-se que os objetivos da CMO se prendem com a rapidez e facilidade de comunicação a um custo muito reduzido. O principal propósito desta presença é promover as iniciativas e eventos do município funcionando como uma agenda digital. No entanto, embora alguns aspetos estudados correspondam à literatura encontrada, a presença da CMO não foi feita de uma forma estruturada, tendo sido baseada na experiência que foram adquirindo com a sua utilização. Assim, aferiu-se que de acordo a literatura, não foi definida uma estratégia de social media. Dada a complexidade e volatilidade destes meios de comunicação, deveriam ter tido em conta aspetos como a criação de uma política formal sobre a utilização dos social media, a criação de uma equipa que trabalhe em conjunto e se dedique em pleno a estas plataformas, ter um processo contínuo para o *engagement* dos colaboradores, criar uma *compelling voice* pelas diversas plataformas, entre outros referidos anteriormente na análise de resultados. Como qualquer investimento em IT, é necessário um planeamento cuidado e uma mudança na cultura, nas pessoas, na estrutura e nos processos internos para obter melhores resultados (Dadashzadeh, 2010). É, por isso, fundamental seguir um conjunto de diretrizes para que se possa evitar erros caros e aproveitar o poder das comunidades *online* (Kaplan e Haenlein, 2010; Kane *et al.*, 2009). Porém, foi perceptível o empenho e dedicação do Gabinete de Comunicação da CMO na forma como atua e se relaciona com os utilizadores, mostrando interesse em aprender mais sobre estas plataformas e

sobre a forma como deve atuar nas mesmas. Quanto ao seu impacto na relação com o cidadão, foi possível perceber que os grandes benefícios foram a relação mais próxima e direta com os cidadãos e a facilidade em obter o *feedback* dos cidadãos sobre as suas iniciativas.

Desta forma, este trabalho pretendeu avaliar a presença da CMO nos social media com vista a poder ajudar a autarquia de Oeiras, e outras que pretendam estar presentes, a adequar e melhorar a sua presença tendo em conta as técnicas existentes na literatura. Para isso, foram apresentadas ao longo do trabalho recomendações úteis que pretendem ajudar as autarquias capitalizar o potencial dos social media e consequentemente o *engagement* com os cidadãos.

A dificuldade em ter acesso a todos os colaboradores que trabalham diariamente com os social media, devido à falta disponibilidade de ambas as partes, foi uma limitação deste estudo. Foram realizadas apenas quatro entrevistas, não tendo sido entrevistados os colaboradores das Bibliotecas Municipais, encarregues pela gestão do blogue, e os fotógrafos responsáveis pelas publicações no Flickr, que poderiam ter sido relevantes para este estudo.

A nível académico seria interessante analisar a atuação de outros municípios e perceber, de uma forma geral, como as autarquias locais em Portugal estão a aderir aos social media. Outra sugestão, que seria relevante dado que não foram encontrados estudos idênticos realizados em Portugal, seria realizar um estudo de caso, único ou múltiplo, em autarquias que tivessem presença nos social media e práticas de CzRM implementadas, com o intuito de perceber de que forma podem ser complementares, e como estas práticas podem influenciar a atuação das autarquias nos social media.

Referências Bibliográficas

- Acta do e-Government. Lei Pública 107-347.* (2002) U.S. Government Printing Office
Disponível em: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ347/pdf/PLAW-107publ347.pdf> [Acesso em: 16 de Setembro de 2014]
- AMA, Agência para a modernização Administrativa (2014). *Portal do Cidadão*.
Disponível em: <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt> [Acesso em: 22 de Setembro de 2014]
- Anes, A. C. (2009). *Estado de maturidade do e-government Municipal no Distrito de Bragança*. Tese de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança.
- Accenture (2009). *From e-Government to e-Governance: Using new technologies to strengthen relationships with citizens*. Dublin: Institute for Health and Public Service Value. Disponível em: http://akgul.bilkent.edu.tr/egov/Accenture_Institute_Health_Public_Service_From_eGovernment_to_eGovernance.pdf [Acesso em: 16 de Setembro de 2014]
- Cole, R. (2009). Social media: What does it mean for public managers. *Public Management*, 91(9), 8-12.
- Constantinides, E. e Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 (3), 231-244.
- Askool, S. e Nakata, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI and Society*, 26 (3), 205-220.
- AT, Autoridade Tributária e Aduaneira (2012) *Portal das Finanças*. Disponível em: <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html> [Acesso em: 22 de Setembro de 2014]
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. e Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. e Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29 (1), 30-40.
- Bibliotecas Municipais de Oeiras (2006). *Oeiras a ler*. [blogue]. Disponível em: <http://oeiras-a-ler.blogspot.pt/> [Acesso em: 30 de Agosto de 2014].
- Bidyarthi, H. M. J. e Bokad, P. V. (2004): Managing Multiplicity in Citizens' Identity - A Taluka Level Case Study. Em: Gupta, M. P., (Eds.) *Promise of E-Governance. Operational Challenges*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, pp. 24 – 31.

- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S. e Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29 (2), 123-132.
- Borges, C. (2008). *A importância do CzRM para a implantação do e-gov (governo electrónico)*. Em: Hoeschl, H. C., Bueno, C. D.e Bedin, S. P. M., *Anais da V Conferência Sul-Americana em Ciências e Tecnologia Aplicada ao Governo Eletrônico*. Florianópolis, 2009. Editora Digital Ijuris, 115-130
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2009a). *Município de Oeiras*. [Facebook]. Disponível em: <https://www.facebook.com/MunicipiodeOeiras> [Acesso em: 30 de Agosto de 2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2009b). *Município de Oeiras*. [Twitter]. Disponível em: <https://twitter.com/MunicipioOeiras> [Acesso em 30/08/2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2010). *Oeiras Município*. [Youtube]. Disponível em: <http://www.youtube.com/user/MUNICIPIODEOEIRAS> [Acesso em 30/08/2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2011a). *Município de Oeiras*. [LinkedIn]. Disponível em: <http://pt.linkedin.com/in/municipiodeoeiras> [Acesso em 30/08/2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2011b). *Município de Oeiras*. [Flickr]. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/municipiooeiras> [Acesso em: 30 de Agosto de 2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2011c). *Município de Oeiras*. [Issue]. Disponível em: <http://issuu.com/municipiodeoeiras> [Acesso em: 30 de Agosto de 2014].
- CMO, Câmara Municipal de Oeiras (2014). *Grandes Opções do Plano 2014* [Em linha]. Disponível em: http://www.cm-oeiras.pt/municipio/DocEcoFinEst/GraOpcPla/Documents/GOP%20e%20Or%C3%A7amento_2014.pdf [Acesso em: 04 de Junho de 2014].
- Chang, A. M. e Kannan, P. K. (2008). *Leveraging Web 2.0 in government*. Washington: IBM Center for the Business of Government.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R. e Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15 (1), 1-9.
- Dadashzadeh, M. (2010). Social Media In Government: From eGovernment To eGovernance. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (11).
- Despacho n.º 5021/2014*. Diário da República, 2.ª série, nº 69 de 08 de Abril de 2014. Disponível em: http://www.cm-oeiras.pt/municipio/CamMun/Documents/DR_RO_08_04_14.pdf. [Acesso em: 30 de Agosto de 2014]

- De Kool, D. e Wamelen, J. V. (2008). Web 2.0: a new basis for e-government?. *Information and Communication Technologies: From Theory to Applications*, ICTTA, 3º Conferência Internacional, 2008. IEEE [Em linha]. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4529946> [Acesso em: 22 de Setembro de 2014]
- Hinchcliffe, D. (2006). The State of Web 2.0. *Social Computing Magazine*, 2.
- Human Capital Institute (2010). Social Networking in Government: Opportunities and Challenges [Em linha]. Washington: Human Capital Institute. Disponível em: <http://www.unapcict.org/ecohub/social-networking-in-government-opportunities-challenges> [Acesso em: 02 de Outubro de 2014]
- Dixon, B. E. (2010). Towards e-government 2.0: an assessment of where e-government 2.0 is and where it is headed. *Public Administration & Management*, 15 (2).
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F. e Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39 (6), 878-894.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, 10(2), 1-22
- Feagin, J., Orum, A. e Sjoberg, G. (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Giurgiu, L. e Barsan, G. (2008). The prosumer-core and consequence of the web 2.0 era. *Journal of Social Informatics*, 9, 53-59.
- GODOY, A. S. 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of light - essential customer strategies for the 21st century*, 3ª Ed. Osborne: McGraw-Hill.
- Grupo Marktest (2013). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2013*. [Em Linha]. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/p/id~12d.aspx> [Acesso em: 06 de Outubro de 2014]
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Nova Iorque: Crown Publishing Group
- Hui, G. e Hayllar, M. R. (2010). Creating Public Value in E-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0. *Australian Journal of Public Administration*, 69 (1), 120-131.

- Johnston, P. e Stewart-Weeks, M. (2007). The Connected Republic 2.0: New Possibilities & New Value for the Public Sector. Em: United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Managing Knowledge to build trust in Government* [Em linha]. Nova Iorque, pp.65-77. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028460~7.pdf#page=73> [Acesso em: 22 de Setembro de 2014]
- Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallagher, J. e Glaser, J. (2009). Community Relations 2.0. *Harvard business review*, 87 (11), 45-50.
- Kaplan, A. M. e Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kes-Erkul, A. e Erkul, R. E. (2009). Web 2.0 in the Process of e-participation: The Case of Organizing for America and the Obama Administration. *National Center for Digital Government*, 9 (1).
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. e Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54 (3), 241-251
- Kuzma, J. (2010). Asian government usage of Web 2.0 social media. *European Journal of ePractice*, (9), 1-13.
- Larsen, B. e Milakovich, M. (2005). Citizen relationship management and e-government. Em: Wimmer, M. A., Traunmueller, R., Grönlund, A., Andersen, K. V. (Eds.) *Electronic Government*, Denmark: Springer Berlin Heidelberg, pp. 57-68.
- Lenk, K. e Traunmuller, R. (2000). A framework for electronic government. Em: Database and Expert Systems Applications, ed. Proceedings of the 11th International Workshop. Londres, 04-08 de Setembro de 2000. IEEE, pp. 271-277.
- Mateus, J. C. (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia. *Tékhnē -Revista de Estudos Politécnicos*, (9), 23-48.
- MacMillan, P., Medd, A. e Huges, P. (2008). *Change your world or the world will change you: The future of collaborative government and Web 2.0* [Em Linha]. Deloitte. Disponível em: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Sweden/Local%20Assets/Documents/se_Change_your_world_230508.pdf [Acesso em: 06 de Outubro de 2014].
- Magro, M. J. (2012). A review of social media use in e-government. *Administrative Sciences*, 2 (2), 148-161.
- Mergel, I. (2010). Government 2.0 revisited: social media strategies in the public sector. *American Society for Public Administration*, 33 (3), 7-10.

- Mohan, S., Choi, E. e Min, D. (2008). Conceptual Modeling of Enterprise Application System Using Social Networking and Web 2.0 Social CRM System. *IEEE Computer Society*, 237-244.
- Osimo, D. (2008). *Web 2.0 in government: Why and how* [Em linha]. Número do Relatório: EUR 23358 EN. Washington: Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies (ITS). Disponível em: <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/EURdoc/JRC45269.pdf> [Acedido em: 06 de Outubro de 2014]
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. Design patterns and Business models for the next generation of Software [Em linha]. Disponível em: <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228> [Acesso em: 16 de Setembro de 2014].
- O'Reilly, T. (2006). Web 2.0 Compact Definition: Trying Again [Em linha]. Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html> [Acesso em: 16 de Setembro de 2014]
- Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I. e Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government information quarterly*, 29 (4), 504-511.
- Pina, V., Torres, L. e Royo, S. (2009) E-government evolution in EU local governments: a comparative perspective. *Emerald – Online Information Review*, 33 (6), 1137-1168.
- Randle, G. L. McQueen e G. Parston (2009) *From e-Government to e-Governance: Using new technologies to strengthen relationships with citizens* [Em linha]. Accenture Research & Insights. Disponível em: <http://www.businessandleadership.com/download/fs/doc/reports/egovernment-to-egovernance.pdf> [Acesso em: 06 de Outubro de 2014].
- Rede Transdigital e Rede de Municípios Digitais (RMD) (2012). *Guia prático para o uso das redes sociais nas Câmaras Municipais* [Em linha]. Disponível em: http://www.redtransdigital.eu/web/jcyl/RedTransdigital/es/Plantilla100Detalle/1284170974002/_/1284230572569/Redaccion [Acesso em: 22 de Setembro de 2014].
- Ricca, F. e Chao, L. (2009) Special section on web Systems Evolution, *International Journal on Software Tools for Technology*, 11 (6), 419-425.
- Romsdahl, R. J. (2005). Political deliberation and e-participation in policy-making. *CLCWeb: Comparative Literature and Culture*, 7(2).
- Schellong, A., (2005). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. Em: Delcambre, L. et al., ed. *Proceedings of the 2005 national conference on digital government research*. Geórgia, 15-18 Maio de 2005. Digital Government Research Center, pp. 326-332.

- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Washington: The Academy for Educational Development.
- Segurança Social (2014) *Segurança Social Direta*. Disponível em: <https://www.seg-social.pt/consultas/ssdirecta/> [Acesso em: 22 de Setembro de 2014]
- Smith, A. (2003), Opinion: Citizen Relationship Management [Em Linha]. Disponível em: http://www.ifg.cc/index.php?option=com_content&task=view&id=1403&Itemid=92 [Acesso em: 06 de Outubro de 2014]
- Tait, E. (2012). Web 2.0 for eParticipation: Transformational Tweeting or Devaluation of Democracy?. Em: Kloby K., D'Agostino, M., Eds., *Citizen 2.0: Public and Governmental Interaction through Web 2.0 Technologies*. Hershey: IGI Global, pp. 224-249.
- Ho, A. T. (2002). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-441.
- UMIC (2002), *Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos. Plano de Acção para o Governo Electrónico* [Em linha]. Portugal: Agência para a Sociedade do Conhecimento. Disponível em: <Http://purl.pt/267/1/> [Acesso em 06 Outubro 2014]
- Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R. e Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. Em: Newell S., Whitley, E., Wareham, J. e Mathiassen, L., Eds., *Proceedings of the ECIS 2009*, pp. 2206-2217.
- Xavier, D. M. (2002). J.: Citizen Relationship Management-Concepts, tools. Em: *6th Research Conference on Relationship Management*. Georgia, Junho 2002, p.3.
- Xavier, J., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2003). A gestão do relacionamento com o cidadão em cidades e regiões digitais. Em: *Conferência Ibero Americana WWW/Internet 2003*. Algarve, 5-8 Novembro 2003.
- Xu, H. e Asencio, H. (2012). E-Government in Local Government in the Era of Web 2.0: Experiences of Alabama Municipalities. Em: Kloby K., D'Agostino, M., Eds., *Citizen 2.0: Public and Governmental Interaction through Web 2.0 Technologies.*, 2, 114-28.
- Weinberg, B. D. e Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54 (3), 275-282.
- World Economic Forum (2011). *The Future of Government: Lessons Learned from Around the World*. Colonia: World Economic Forum.
- Wright, S. (2002). Dogma or Dialogue? The Politics of the Downing Street Website. *Politics*, 22(3), 135-142.
- Yin, R. K. (2014). *Applications of case study research*, 5ª Ed. Sage Publishing.

Anexo A - Descrição dos vários tipos de social media

Tabela I - Descrição dos vários tipos de social media

Blogues	Aplicações interativas que permitem, de uma forma cronológica, publicar eventos, ou expressar opiniões, bem como fazer comentários sobre tópicos específicos. O conteúdo dos blogues tipicamente consistem em texto, imagens, vídeos e/ou áudios (Chun <i>et al.</i> , 2010).
Microblogging	É considerado um pequeno blogue que permite partilhar instantaneamente pequenas mensagens (máximo de 140 caracteres no caso do Twitter) com informações sobre eventos atuais ou opiniões pessoais (Ex: Twitter) (Chun <i>et al.</i> , 2010).
Wikis (Projeto Colaborativo)	Permitem que vários utilizadores finais contribuam com o seu conhecimento para a criação conjunta de conteúdo. (Chun <i>et al.</i> , 2010; Kaplan & Haenlein, 2010) (Ex: Wikipédia).
Social Bookmarking	Aplicação que permite aos utilizadores colecionar, partilhar, avaliar e classificar links ou conteúdos média. (Kaplan & Haenlein, 2010). Um bom exemplo é plataforma Delicious, <i>website</i> de partilha que funciona como um repositório de informação onde os utilizadores podem partilhar informação encontrada na web, podendo esta informação ser catalogada de acordo com os critérios dos utilizadores.
Redes Sociais	Permitem a criação de perfis de utilizadores com informação pessoal, bem como convidar outros utilizadores a terem acesso a esses perfis (Kaplan & Haenlein, 2010). Os utilizadores formam assim uma comunidade virtual, através da socialização por meio de diferentes tipos de relações, como amigos ou relacionamentos profissionais, onde podem comunicar entre eles e partilhar vários tipos de conteúdos (Chun <i>et al.</i> , 2010). (Ex: MySpace, Facebook e LinkedIn)
Comunidades de conteúdo	O principal objetivo das comunidades de conteúdo é a organização e partilha de conteúdos entre os utilizadores. (Kaplan & Haenlein, 2010; Chun <i>et al.</i> , 2010). Os vários exemplos destas comunidades distinguem-se pelo tipo de conteúdos: livros (<i>BookCrossing</i>), fotografias (Flickr), vídeos (Youtube) ou apresentações de PowerPoint (SlideShare).
Agregadores de conteúdos	Aplicações que permitem os utilizadores personalizar os conteúdos que desejam aceder (Constantinides & Fountain, 2008). Estes <i>websites</i> fazem normalmente uso dos <i>feeds</i> de RSS (<i>Real Simple Syndication</i>) que permite reunir conteúdo (notícias, avisos meteorológicos, blogues, etc.) de várias fontes estruturadas no formato <i>standard</i> RSS, de tal forma que se torna mais fácil distribuir os conteúdos (Dixon, 2010).
Mashups	Aplicação web que combina funcionalidades ou dados de duas ou mais fontes externas (Ex: Google Maps e Facebook) e integra-os numa única ferramenta de acordo com as necessidades de informação, com vista a melhorar um serviço (Chun <i>et al.</i> , 2010).
Fóruns de discussão	<i>Websites</i> onde os utilizadores trocam e partilham ideias e informações, por norma em torno de interesses comuns (Kaplan & Haenlein, 2010). Estes fóruns de discussão podem ter impacto na decisão do consumidor, pois por norma, os consumidores consideram os conteúdos partilhados pelos seus pares mais credíveis do que os conteúdos partilhados pelas próprias empresas.
Mundos virtuais	São plataformas que replicam um ambiente virtual tridimensional, no qual os utilizadores podem participar e interagir na forma de um Avatar, como se fosse na vida real. (Kaplan & Haenlein, 2010; Chun <i>et al.</i> , 2010). (Ex: World of Warcraft, Second Life)

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA II- DESCRIÇÃO DA UTILIDADE DE CADA TIPO DE SOCIAL MEDIA NA AP

Blogues	Permite o diálogo entre a AP e os cidadãos e empresas (Chun <i>et al.</i> , 2010); permite a recolha de opiniões úteis dos seus <i>stakeholders</i> (cidadãos, visitantes ou colaboradores) (Bonsón <i>et al.</i> , 2012); Ferramenta valiosa na deteção de problemas sociais e na obtenção de ideias para novas iniciativas e serviços (Bonsón <i>et al.</i> , 2012); Cidadãos têm a oportunidade de publicar as suas opiniões e pontos de vista sobre o conteúdo disponibilizado (Bonsón <i>et al.</i> , 2012).
Microblogging	O exemplo mais conhecido é o Twitter e pode ser usado para enviar mensagens instantâneas aos cidadãos sobre eventos especiais, informações importantes ou situações de emergência, e para verificar como os eventos são percebidos pelos utilizadores (Bonsón <i>et al.</i> , 2012; Dadashzadeh, 2010)
Wikis	Permite internamente partilhar conhecimento e informação útil (Bonsón <i>et al.</i> , 2012); permite alcançar a participação das comunidades na tomada de decisão (Chun <i>et al.</i> , 2010); permite divulgar o património da cidade com a colaboração da população (Bonsón <i>et al.</i> , 2012); permite o diálogo sobre atividades de responsabilidade social e outros projetos (Bonsón <i>et al.</i> , 2012).
Social Bookmarking	Permite aos utilizadores do <i>website</i> oficial distribuir o seu conteúdo nas suas próprias plataformas de social media, aumentando a visibilidade dos conteúdos e da entidade em questão (Bonsón <i>et al.</i> , 2012).
Redes Sociais	São consideradas a próxima geração dos <i>websites</i> oficiais das entidades. As entidades podem integrar a sua presença nas comunidades, com as opiniões e conteúdos dos seus utilizadores e com ferramentas de distribuição e análise de toda a informação que daí provem (Bonsón <i>et al.</i> , 2012). Podem servir para efeitos de recrutamento, como no LinkedIn (Chun <i>et al.</i> , 2010), ou para a divulgação de informação, eventos, eleições, etc. Ex: Em 2006, durante as eleições nacionais dos E.U.A, os cidadãos puderam expressar o seu suporte aos candidatos no Facebook. Este suporte teve um efeito significativo nos votos finais (Kuzma, 2010).
Comunidades de conteúdos	Permite partilhar um conjunto de dados multimédia com os cidadãos de uma forma coordenada, para dar suporte ao marketing, melhorar serviços, etc. (Chun <i>et al.</i> , 2010) (Ex: Nos E.U.A, candidatos às eleições presidenciais, utilizaram ferramentas como o Youtube para entrar em contacto com os cidadãos e debater assuntos políticos); Pode também ser usado como uma plataforma para os cidadãos partilharem conteúdos com a comunidade (Bonsón <i>et al.</i> , 2012).
RSS	Obtém com regularidade conteúdo externo atualizado; muito utilizado para disponibilização de notícias através de <i>RSS feeds</i> (Bonsón <i>et al.</i> , 2012). Permite às entidades públicas disponibilizar aos subscritores informação do seu interesse através de notificações automáticas à medida que o conteúdo é atualizado (Dadashzadeh, 2010)
Mashups	Permite combinar conteúdos de diferentes fontes de dados da AP (Chun <i>et al.</i> , 2010); Partilhar conteúdos e conhecimentos de diferentes fontes (Chun <i>et al.</i> , 2010); criar conteúdos mais ricos para a tomada de decisão pública (Chun <i>et al.</i> , 2010); Permite à AP integrar num mesmo <i>website</i> , vídeos, mapas, documentos e apresentações alocadas noutras plataformas (Bonsón <i>et al.</i> , 2012). As entidades podem também tirar vantagem desta ferramenta, disponibilizando dados a outros que possam criar aplicações com valor acrescentado para o público (Dadashzadeh, 2010). (Ex: Google <i>map</i> com dados da AP)
Fóruns de discussão	Promovem a participação democrática e a ligação bidirecional entre a AP e cidadãos e empresas (Wright, 2002).
Mundos virtuais	Permite educar e formar através de simulações (Ex: Preparação e treino para a Gestão de emergências de segurança) (Bonsón <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo B – Guião das entrevistas

O meu nome é Catarina Frutuoso, aluna do mestrado de Gestão de Sistemas de Informação do ISEG. No âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado, solicito a sua colaboração neste estudo que pretende avaliar a utilização de ferramentas da Web 2.0, nomeadamente os social media, numa Câmara Municipal. Os social media referem-se a um conjunto de aplicações online que permitem a criação e troca de conteúdos gerados pelos utilizadores (vídeos, comentários, imagens, etc), como por exemplo, o Facebook, Twitter, Youtube, Blogues, Wikis, entre outros. O estudo terá como objetivos perceber se existe uma estratégia bem definida de presença da entidade nos social media, o porquê das presenças, os objetivos e motivações, como são utilizadas e geridas, que recursos internos/externos envolvem, o seu impacto na relação com o cidadão e na atuação da própria entidade.

As respostas às questões que lhe irei colocar devem refletir a sua opinião. As entrevistas são analisadas globalmente garantindo o anonimato das mesmas e a sua duração não deverá ultrapassar os 20 minutos. Caso não exista nenhum inconveniente, a entrevista irá ser gravada para uma posterior análise mais detalhada.

Motivações/Objetivos/Estratégia dos social media:

1. Quais os objetivos definidos para a presença nos social media?
2. Há quanto tempo estão presentes nos social media?
3. Quais as plataformas/ferramentas de social media utilizadas? Qual a função/utilidade de cada uma delas?
4. Quais as motivações que levaram a esta presença? (**só para a Diretora do GC**):
 - a. Definição estratégica? Do Presidente da Câmara? De quem?
 - b. Atividades de recrutamento? Para todas as áreas ou algumas em particular?
 - c. Aproximação aos cidadãos e empresas? Algum objetivo em particular?
 - d. Disponibilizar informação? Algum tipo de informação em particular?
 - e. Aumentar a participação dos cidadãos na atuação da vossa entidade?
 - f. Monitorizar o que é dito sobre a vossa entidade?
 - g. Reduzir custos de marketing?
 - h. Estabelecer diálogos com os utilizadores?
 - i. Outros? Quais?
5. Na sua opinião, quais os potenciais benefícios da utilização dos social media?
6. Considera importante a presença nos social media para a gestão do relacionamento com o cidadão?

Implementação

7. Como foi feita a implementação da presença nos social media?
8. Os colaboradores internos foram envolvidos na implementação?
9. A gestão de topo esteve envolvida na implementação? Se sim, de que forma?
10. Existe uma equipa focada especificamente na utilização dos social media?
 - a. Se sim;
 - i. Quantos membros tem a equipa?
 - ii. Como está estruturada?
 - iii. É exclusiva de social media?
 - iv. É interna, externa ou mista?
 - v. A quem reporta?
 - vi. Trabalham 24 horas, 7 dias por semana?
 - vii. Investiram na formação dos colaboradores para estarem presentes nos social media?
 - b. Se não:
 - i. Como se processa o trabalho, não existindo uma equipa?

11. Têm um guia de procedimentos/políticas sobre a utilização dos social media?
 - a. Se sim:
 - i. Quais as linhas orientadoras?
 - ii. Quem o escreveu?
 - b. Se não, como definem de que forma devem atuar e o que devem publicar nas diferentes ferramentas de social media?
12. A estratégia de utilização adotada vai de encontro aos diferentes tipos de ferramentas de social media e objetivos da vossa entidade? **(só para a Diretora do GC)**

Utilização

13. Com que frequência publicam conteúdos?
14. Que tipos de conteúdos são mais publicados?
15. Os utilizadores têm possibilidade de entrar em contacto com a entidade nos social media?
16. Em média, qual o tempo de resposta às publicações dos cidadãos nos social media?
17. Solicitam ideias/opiniões dos utilizadores para melhorar a área de atuação da entidade?
18. Como é gerida a informação que publicam?
19. Com que desafios se depararam com a utilização destas ferramentas?
20. Usam conteúdos de alguma pessoa/entidade influente, com carácter regular?
21. Continuam a utilizar os meios de comunicação tradicionais?

Monitorização

1. Foi desenvolvida alguma estratégia de monitorização? **(só para a Diretora do GC)**
2. Como é feita monitorização e análise de conteúdos nos social media?
3. Com que regularidade monitorizam as ferramentas dos social media?
4. Utilizam ferramentas ou métricas para analisar os conteúdos? Quais?
5. Como lidam com as publicações negativas? Respondem?
6. Retiram a informação útil para a gestão do relacionamento com o cidadão deste meio?
7. Seguem o que é dito sobre a entidade? Como é feito esse acompanhamento?
8. Considera importante a colaboração de todos os colaboradores internos na monitorização dos conteúdos publicados relacionados com a entidade?

Avaliação

9. Como classifica a participação dos utilizadores nos social media (comentários, perguntas, partilha entre outros)?
 - a. Nula;
 - b. Pouco relevante;
 - c. Relevante
 - d. Muito relevante
10. Na sua opinião, qual tem sido o impacto da utilização dos social media no relacionamento com o cidadão?
11. Na sua opinião, quais os benefícios obtidos até hoje com a utilização?

Expetativas Futuras

12. Têm perspetivas de utilização de novas ferramentas dos social media? Quais e Porquê? **(só para a Diretora do GC)**
13. Na sua opinião, o que poderia ter sido feito de forma diferente?
14. Quais as expectativas futuras desta utilização?

Anexo C – Matrizes de Análise dos resultados

Quadro II – Tópicos de Análise VS Entrevistas

Tópicos de análise	Entrevistas			
	Diretor a GC	Responsável pelo Facebook	Responsável pelo Twitter, LinkedIn e Issue	Responsável pelo Youtube
Motivações				
Objetivos				
Adoção/Implementação (história e intervenientes)				
Plataformas				
Equipa				
Estratégia				
Kane - Etapa1: Política formal, equipa dedicada				
Kane - Etapa 2: Monitorização				
Kane - Etapa 3: <i>Engagement, compelling voice</i> , comunidades online				
Kane - Etapa 4: 1º a responder, formação, tempo de resposta, situações de crise				
Benefícios				
Impacto na relação com o cidadão				
Expetativas Futuras				

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro III – Tópicos de Análise VS Revisão da literatura

Tópicos de análise	Papers (Títulos)			
	1	2	3	...
Motivações				
Objetivos				
Adoção/Implementação (história e intervenientes)				
Plataformas				
Equipa				
Estratégia				
Kane - Etapa1: Política formal, equipa dedicada				
Kane - Etapa 2: Monitorização				
Kane - Etapa 3: <i>Engagement, compelling voice</i> , comunidades online				
Kane - Etapa 4: 1º a responder, formação, tempo de resposta, situações de crise				
Benefícios				
Impacto a relação com o cidadão				

Fonte: Elaborado pelo Autor